



Steunpunt Duurzame Landbouw

Het gezond boerenverstand in duurzaam ondernemen in land- en tuinbouw

Publicatie 23 - Oktober 2005





Publicatie 23 – Oktober 2005

Het gezond boerenverstand in duurzaam ondernemen in land- en tuinbouw

Jan Lepoutre, Frank Nevens, Erik Mathijs en Guido Van Huylenbroeck

Referaat:

Lepoutre, L., Nevens F., Mathijs, E. en Van Huylenbroeck, G., 2005. Het gezond boerenverstand in duurzaam ondernemen in land- en tuinbouw. Steunpunt Duurzame Landbouw. Publicatie 23, 33 p.

ISBN 90-77547-17-7

Deze publicatie kunt u bestellen bij het Steunpunt Duurzame Landbouw.

© 2005 Steunpunt Duurzame Landbouw,
Potaardestraat 20, B-9090 Gontrode,
(tel.) 09/264.90.68, (fax.) 09/264.90.94, info@stedula.be
www.stedula.be

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Steunpunt Duurzame Landbouw.

Stedula wordt gefinancierd door de Vlaamse Gemeenschap in het kader van het programma "Steunpunten voor Beleidsrelevant Onderzoek". In deze mededeling wordt de mening van Stedula en niet van de Vlaamse Gemeenschap weergegeven. De Vlaamse Gemeenschap is niet aansprakelijk voor het gebruik dat kan worden gemaakt van de in deze mededeling opgenomen gegevens. V.U.: Frank Nevens

1. INLEIDING	1
2. DUURZAAM OF MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN	3
2.1. WEL TE VERSTAAN?	3
2.2. TREKKEN EN DUWEN	5
3. WAAROM MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN?.....	7
3.1. WAAROM DUURZAME ONTWIKKELING?	7
3.2. ARGUMENTEN VOOR DUURZAAM ONDERNEMEN	10
3.2.1. <i>Instrumentele argumenten</i>	10
3.2.2. <i>Integratieve argumenten</i>	12
3.2.3. <i>Politieke argumenten</i>	14
3.2.4. <i>Ethische argumenten</i>	15
4. SPECIFICITEIT VAN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN VOOR KMO'S.....	18
4.1.1. <i>Specificiteit van de KMO</i>	19
4.1.2. <i>Specificiteit van MVO bij KMO's</i>	20
4.1.3. <i>Onderzoek nodig!</i>	21
5. SPECIFICITEIT VAN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN VOOR LAND- EN TUINBOUWBEDRIJVEN	22
5.1. DE LAND- EN TUINBOUWONDERNEMING ALS ONDERZOEKSOBJECT VOOR MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN BIJ KMO'S.....	22
5.2. SPECIFICITEIT VAN MVO BIJ LAND- EN TUINBOUWONDERNEMINGEN	23
6. CONCLUSIE	27
7. REFERENTIES	28

1. Inleiding

Duurzame ontwikkeling, duurzaam ondernemen, ondernemersethiek, maatschappelijk verantwoord ondernemen, stakeholder management, triple bottom line. Veel termen waar academici, professionele organisaties, journalisten en ga zo maar door naar verwijzen als zijnde 'nieuw', 'vaag' en 'containerbegrippen'. Gezien deze veelheid aan uiteindelijk toch vrij vergelijkbare begrippen en het feit dat we nog maar sinds 1997 een 'Federale Raad voor Duurzame Ontwikkeling'¹ hebben, sinds 1995 een 'Centrum voor Duurzame Ontwikkeling'² of sinds 2001 een 'Steunpunt Duurzame Landbouw'³, belast met de concrete invulling ervan, zou men inderdaad kunnen besluiten dat dit het geval is.

Nochtans is het al sinds de start van de industriële revolutie dat wetenschappers de problematiek van de impact van de economie op de sociale en natuurlijke omgeving als 'probleempunt' zijn beginnen bestuderen. De terminologie die uit die studies ontstaan is, heeft al een hele ontwikkeling meegemaakt, maar klinkt vaak nog heel abstract. Misschien is het wel exemplarisch voor het beperkte begrip dat men over de problematiek nog steeds maar heeft. En toch... Heel wat mensen en bedrijven hebben ingezien dat er een aantal zaken zijn waar ze zelf hun verantwoordelijkheid voor konden opnemen en zijn daar dan ook heel concreet mee aan de slag gegaan. Van een set van bedrijven, verspreid over de hele economie, kan dan ook gezegd worden dat ze een invulling geven aan de genoemde concepten en begrippen. Heel concreet minimaliseren zij de schadelijke effecten die ze veroorzaken in hun werkomgeving en maximaliseren ze de positieve effecten die ze kunnen bijdragen aan de maatschappij. Voor hen leek het 'logisch' om die weg op te gaan.

Daarbij komen we tot een vraag die centraal staat in deze publicatie. Kunnen we duurzaam ondernemen, het opnemen van gezond boerenverstand in relatie tot een bijdrage tot duurzame ontwikkeling duidelijk maken aan de hand van wat er al gebeurt? Wat betekent duurzaam of maatschappelijk verantwoord ondernemen in de praktijk en hoe doen zij die het al doen het? Bij het zoeken naar een antwoord op die vraag willen we expliciet kiezen voor het kijken vanuit de bril van de ondernemer. Door maatschappelijk verantwoord ondernemen te bekijken vanuit een ondernemerslogica – vanuit het gezond boerenverstand – kunnen we deze problematiek niet alleen beter leren begrijpen, maar kunnen we ook een beter inzicht krijgen in de rol die de overheid er in kan spelen.

De land- en tuinbouw neemt op vele domeinen, zoals economie en overheidsbeleid, een speciale plaats in. De beide sectoren zijn immers afhankelijk van de grillen van de natuur, wat vaak specifieke risico's inhoudt ten aanzien van de productieresultaten. Bovendien leidt de productie van een strategisch basisproduct in een markt met volledige mededinging tot grote instabiliteit van prijzen en inkomens die moeilijk de vergelijking met de rest van de economie doorstaan (Mathijs, 2004). Toch wordt niet alleen de landbouw geplaagd door het openen van de markten, het stijgen van de kosten en het dalen van de productprijzen, de

¹ <http://www.belspo.be/frdocfdd/nl/voorpag.htm>

² <http://cdonet.rug.ac.be/>

³ <http://www.stedula.be>

toename van de aandacht voor het milieu, hoge administratieve lasten en ga zo maar door. De inspanningen om deze problemen aan te pakken die nu al geleverd worden door zelfstandigen en kleine ondernemingen in de gehele economie nodigen daarom uit om eens een blik te werpen aan de andere kant van de kennisbrug die soms schijnbaar tussen land- en tuinbouw en de rest van de economie bestaat.

Deze publicatie wil tegemoet komen aan die vraag. Ze wil kijken welke kennis al vergaard is in de sectoren buiten de land- en tuinbouw inzake duurzaam ondernemen en kijken in welke mate ze van toepassing kan zijn vóór de land- en tuinbouw.

2. Duurzaam of maatschappelijk verantwoord ondernemen

2.1. Wel te verstaan?

De wetenschappelijke analyse van een problematiek vraagt in eerste instantie de afbakening van het terrein, een basis voor zij die de resultaten van het onderzoek willen begrijpen en situeren. Het hanteren van een definitie voor het centrale element van analyse is derhalve van groot belang en het is dan ook niet onlogisch dat een heel reeks pogingen ondernomen zijn om invulling te geven aan een voor vele mensen schijnbaar identieke problematiek. Het is niet de bedoeling in dit werk een overzicht te geven van alle mogelijke definities van duurzame ontwikkeling, duurzaam ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Eerder willen we vertrekken van algemeen aanvaarde definities en slechts aangeven waar auteurs voetnoten voor verschillende interpretatie hebben geplaatst. Op basis van deze argumentatie kiezen we dan ook een definitie die aan de grondslag van dit en verder onderzoek zal liggen.

Het hoeft geen betoog dat de meest aanvaarde conceptualisering van duurzame ontwikkeling neergeschreven werd in het Brundtland rapport: *“sustainable development is defined as the development that meets the needs of the present generation, without compromising the ability of future generations to meet their own needs”* (WCED, 1987, p. 43). Het rapport benadrukt ook dat aan de ‘noden’ van de armsten in de wereld prioriteit moet gegeven worden en dat we daarbij niet mogen vergeten ook de belangen van de toekomstige generaties in rekening te brengen. Het rapport heeft met andere woorden de ambitie om de inspanningen die globaal moeten geleverd worden niet te laten beperken door ruimtelijke of tijdsgebonden grenzen.

Deze definitie van duurzame ontwikkeling is echter weinig concreet en werkbaar voor individuele personen en ondernemingen, aangezien het eerder een macro-dimensie heeft en een richtinggevend principe is voor de maatschappij in zijn geheel (Garriga and Melé, 2004; Wheeler et al., 2003). Ook getransponeerde definities naar het niveau van de onderneming blijven op die manier wat vaag⁴. In de literatuur zijn er echter twee stromen ontstaan rond de concepten van duurzaam ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen die, zoals verder besloten zal worden, steeds meer met elkaar versmelten.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen, of *corporate social responsibility* (CSR) is een concept dat invulling wil geven aan de bijdrage die ondernemers tot duurzame ontwikkeling kunnen geven (European Commission, 2002). Het concept is in de jaren '50 in de Verenigde

⁴ Dyllick en Hockerts (2002) definiëren duurzaam ondernemen als: *(...) meeting the needs of a firm's direct and indirect stakeholders (such as shareholders, employees, clients, pressure groups, communities etc.), without compromising its ability to meet the needs of future stakeholders as well.* (p.131)

Staten ontstaan bij het verschijnen van het boek van Howard R. Bowen “The Social Responsibilities of the Businessman” (Bowen, 1953) en verder uitgewerkt in een aantal invloedrijke publicaties (Carroll, 1979; Wartick and Cochran, 1985; Wood, 1991) die voornamelijk benadrukten dat de maatschappelijke verantwoordelijkheden van de ondernemer verder gaan dan het naleven van de wet (Davis, 1973; Sethi, 1979; Stone, 1975). Zo deelde Archie Carroll (1979) de maatschappelijke verantwoordelijkheden van bedrijven op in vier dimensies: de economische (winst maken), wettelijke (de wet gehoorzamen), ethische (handelen volgens ongeschreven wetten en normen van de maatschappij) en de oordeelkundige verantwoordelijkheden (maatschappelijke hulp en goede werken).

In de afgelopen jaren heeft met name de Europese Commissie een actieve rol gespeeld in het MVO-debat. Daarbij vertrok ze van de volgende definitie

“CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interactions with their stakeholders on a voluntary basis”.

(European Commission, 2002, p. 7).

Uit deze definitie blijkt heel sterk dat **MVO gaat over de bijdrage die ondernemingen kunnen leveren tot duurzame ontwikkeling** en dit op een **vrijwillige basis**. Deze vrijwillige basis wordt zeer sterk benadrukt in de MVO-literatuur. Maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat dus over het opnemen van verantwoordelijkheden die verder gaan dan de wettelijke en zuiver economische verantwoordelijkheden van een bedrijf. Het gaat over bedrijven die zich in de eerste plaats houden aan de wet en economische wetmatigheden respecteren, maar zich daarnaast op basis van andere motieven engageren om de positieve effecten van hun handelingen voor een duurzame maatschappij te maximaliseren en de negatieve effecten ervan te minimaliseren. De definitie refereert echter nergens naar “de maatschappij”. Bedrijven managen immers geen relaties met de maatschappij, maar met individuele stakeholders⁵ (Clarkson, 1995), wat de definitie meer doet aansluiten bij een voor een bedrijf te hanteren realiteit.

Voor vele auteurs is er nog nauwelijks een verschil tussen duurzaam ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen (van Marrewijk, 2003). Men zou echter kunnen stellen dat wat de maatschappij als verantwoordelijk gedrag beschouwt, daarom nog niet duurzaam hoeft te zijn. Op dit moment kan immers bezwaarlijk gesteld worden dat wat algemeen als maatschappelijk aanvaard handelen wordt beschouwd, duurzaam is. We verkiezen er echter voor om de definitie verder te hanteren zoals die voorgesteld is door de Europese Commissie, die de term MVO expliciet aan duurzame ontwikkeling koppelde en bijgevolg duurzaam ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen als

⁵Een stakeholder wordt in deze context algemeen gedefinieerd als “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm’s objectives” (Freeman, 1984: 46).

synoniemen beschouwt. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt op die manier ondernemen *ten voordele van* de maatschappij:

“The ultimate aim of CSR is to reduce social 'bads' such as poverty, human rights, abuse and environmental degradation and to increase social 'goods' such as sustainable livelihoods, education and biodiversity.” (European Commission, 2003b, p.15).

We beschouwen duurzaam ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen in deze publicatie dan ook als synoniemen.

2.2. Trekken en duwen

MVO is niet enkel academische realiteit (of fictie?). Heel wat bedrijfsorganisaties hebben “corporate social responsibility” als ondernemersmodel aangegrepen en werken hard om het in de praktijk ingang te laten vinden. In Tabel 1 vatten we een groot aantal van de organisaties samen die bedrijven in de richting van MVO trekken. Daarbij hebben we niet de intentie volledig te zijn. Het doel is enkel aan te geven dat aan duurzaam ondernemen op verschillende niveaus gewerkt wordt, en dat bijgevolg uit sectoren breder dan de landbouw veel kan geleerd worden.

Tabel 1 - Initiatieven met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen - algemeen en specifiek in de landbouw op globaal, Europees en Belgisch vlak

	Algemeen	Specifiek landbouw
Globaal	UN Global Compact World Business Council for Sustainable Development	
EU	CSR Europe	
België / Vlaanderen	Business & Society Vlaams Netwerk voor Zakenethiek	Innovatiesteunpunt Bioforum Vlaams Milieuplan Sierteelt

Bovendien neemt ook het aantal instrumenten, initiatieven en richtlijnen om de duurzaamheid van bedrijfsresultaten of -processen richting te geven, op te gaan volgen of te evalueren vanuit andere dan bedrijfshoek toe. Het zijn bewegingen die bedrijven in de richting van duurzaamheid proberen te duwen. In Tabel 2 worden ook deze initiatieven samengebracht.

Tabel 2 – Initiatieven ter bevordering van MVO

	Algemeen	Specifiek KMO	Specifiek landbouw
Globaal	Global Reporting Initiative Global Sullivan Principles OECD Guidelines for Multinational Enterprises Caux Round Table CERES Keidanren Charter for Good Corporate Behavior Sigma Guidelines AccountAbility 1000 ISO 14000 SA 8000	Small business journey	HACCP
EU	European Multistakeholderforum on CSR EU Green Paper/ White Paper on CSR	SME key (KMO-sleutel)	
België / Vlaanderen	Centrum Duurzame Ontwikkeling Milieuwinst.be	Trivisi: P3@K Cosore	Campagne “Zonder is gezonder” Keurmerk Milieubewuste Teelt Stedula IKM-Vlaanderen Vegaplan

3. Waarom maatschappelijk verantwoord ondernemen?

“To try to use the demands of rationality in going to battle on behalf of the standard behavioural assumption of economic theory (to wit, actual self interest maximization) is like leading a cavalry charge on a lame donkey” (Sen, 1987, p. 16).

3.1. Waarom duurzame ontwikkeling?

Duurzame ontwikkeling moet gezien worden als het resultaat van een zoektocht naar een economisch en sociaal model dat beter in staat is om de werking van de markt en de maatschappij te begrijpen, te beschrijven en ook vorm te geven. Duurzame ontwikkeling is in die zin niet nieuw. Het is een model van de realiteit dat een aantal veronderstellingen incorporeert die men lange tijd niet in de economische en sociale modellen heeft beschouwd. Om dit te begrijpen moeten we even terug naar het ontstaan van de economische wetenschap.

De economie werd een onafhankelijke wetenschap bij de publicatie van Adam Smith's bekende werk *“The Wealth of Nations”* in 1776. De moraalfilosoof (!) Adam Smith beschreef voor het eerst de markt als welvaartscreërend mechanisme en benadrukte daarbij de voordelen van de vrije markt. In een beroemde passage stelde hij dat

“Every individual necessarily labours to render the annual revenue of the society as great as he can. He generally, indeed, neither intends to promote the public interest, nor knows how much is promoting it (...). He intends only his own gain, and he is in this, as in many other cases, led by an invisible hand to promote an end which was no part of his intention. Nor is it always the worse for the society that it was no part of it. By pursuing his own interest he frequently promotes that of the society more effectually than when he really intends to promote it. I have never known much good done by those who affected to trade for the public good (...) It is not from the benevolence of the butcher, the brewer, or the baker, that we expect our dinner, but from their regard to their own interest. We address ourselves, not to their humanity but to their self-love, and never talk to them of our own necessities but of their advantages.” (Smith, 1776).

Gedrag met als doeleinde het eigen gewin kreeg op deze manier een ethische verantwoording. De implicatie van deze stelling was dat moraalfilosofen zich voortaan bezig mochten houden met de studie van de gevolgen van dit zelfzuchtig gedrag, omdat het uiteindelijk toch allemaal tot maximale welvaart leidde. Al snel was de splitsing tussen economie en ethiek dan ook een feit. In de naweeën van de Verlichting, waar onafhankelijkheid, objectiviteit en neutraliteit centraal stonden in wat als ‘goede’ wetenschap werd beschouwd, werd deze splitsing nog sterker. In de neoklassieke analyse van de economie die ontstond rond 1870 kan dan ook van een economisch model gesproken worden dat totaal gezuiverd is van metafysica en ethiek (Jongeneel, 2003).

De algemeen aanvaarde economische theorie is sinds lang gestoeld op het geïdealiseerd neoklassieke economische model. De stelling dat het marktmechanisme tot maximale welvaart leidt, is in dat model gebaseerd op de veronderstelling dat grote aantallen perfect geïnformeerde en nutsmaximaliserende ondernemingen en consumenten elkaar ontmoeten op 'de vrije markt'. Alle producten en diensten op die markt zijn door eigendomsrechten verbonden aan ondernemingen of consumenten en daardoor perfect verhandelbaar. Onder deze voorwaarden leidt de 'onzichtbare hand' van de markt de vrijwillige handelingen van economische individuen automatisch in de richting van een situatie waar het onmogelijk is om iemands welvaart te verhogen zonder die van een ander te verlagen, een 'Pareto-efficiënte' situatie (Perman et al., 2003). Gezien de markt zelf zorgt voor deze toestand, is er in dit model geen behoefte aan overheidsinterventie (Weimer and Vining, 2004).

De realiteit is echter verschillend van deze theoretische en abstracte toestand. Verschillende grote economische wetenschappers hebben zich in de twintigste eeuw dan ook specifiek toegespitst op het onderzoeken van situaties waar de markt faalt in het organiseren van een Pareto-efficiënte toestand. Informatie- en machtsasymmetrieën (Akerlof, 1970; Arrow, 1971), natuurlijke monopolies en externaliteiten en publieke goederen (Hardin, 1968) zijn de fenomenen die aan de basis liggen van de meeste vormen van 'marktfaling'. Bovenop deze marktfalingen hangt de uitkomst van het marktmechanisme ook af van de originele distributie van de middelen over alle economische agenten. Zo is er voor elke initiële verspreiding van middelen over de maatschappij een Pareto-efficiënte uitkomst.

Deze fenomenen zijn meteen ook de elementen die traditioneel gebruikt worden om een rol voor de overheid te verantwoorden⁶. De taak van de overheid bestaat er dan in om enerzijds de marktfalingen te minimaliseren en anderzijds een distributie van middelen te organiseren die niet alleen leidt tot een Pareto-efficiënte, maar ook een Pareto-*optimale* uitkomst voor de maatschappij.

De ervaring leert, echter, dat de overheid als 'begeleidende hand' van de markt ook niet altijd efficiënt is in het leiden van de maatschappij naar maximale welvaart. De overheid is immers eveneens kwetsbaar voor falingen, die in dat geval 'overheidsfalingen' worden genoemd. Overheden hebben ook te maken met informatie-asymmetrieën, streven soms meer voor hun eigen welzijn dan voor dat van de maatschappij of beschikken over te weinig incentives om efficiënt te werken, wat resulteert in hoge beleids- en administratiekosten (Adachi, 1999; Ruhnka and Boerstler, 1998; Weimer and Vining, 2004).

Nieuwe economische modellen

Deze gecombineerde situatie van markt- en overheidsfalen is de basis voor het zoeken naar nieuwe economische modellen en nieuwe vormen van beleidsinterventie. De economie wordt in deze nieuwe economische theorieën terug geplaatst in het socio-economisch systeem. De neoklassieke ondernemersdoelstelling dat de enige verantwoordelijkheid van de onderneming winst maken is (Friedman, 1970) en dat er dus een duidelijke scheiding is

⁶ Zie Weimer en Vining (2004) voor een uitstekend overzicht van de rationales voor overheidsinterventie.

tussen economie en maatschappij (Granovetter, 1985), heeft voor deze theorieën slechts een instrumentele functie. Winst maken is dan één van de middelen die kunnen aangewend worden om als onderneming zowel in de markt als in de maatschappij te blijven bestaan (Hussain, 1999).

Bovendien kwam het besef dat de splitsing die er sinds de Verlichting ontstaan was tussen objectieve waarheden (lees economie) en subjectieve moraliteit (lees maatschappij) niet langer houdbaar was om de realiteit te begrijpen en vorm te geven (Gladwin et al., 1995). Een reïntegratie van moraliteit en wetenschap en dus het aanvaarden van de intrinsieke verwevenheid van de economie met de sociale omgeving staat centraal in deze theorieën (Granovetter, 1985). Het is deze zoektocht die resulteerde in het concept van duurzame ontwikkeling, waar de integratie van sociale aspecten (waaronder milieu) mee in het economische model worden genomen.

De implicatie van duurzame ontwikkeling is dat economie, overheid en maatschappij in nieuwe verhoudingen ten opzichte van elkaar komen te staan. Langs de ene kant worden de taken van de overheid uitgehold van harde marktregulering (wetten, subsidies etc.) naar een meer faciliterende en begeleidende rol, het New Governance model (Rhodes, 1996; Salamon, 2002) en aan de andere kant wordt er van bedrijven verwacht dat ze zelf meer verantwoordelijkheden in de maatschappij opnemen (maatschappelijk verantwoord ondernemen).

Vanuit deze argumentering kan besloten worden dat de rationaliteit voor duurzame ontwikkeling ligt in het feit dat een actieve inspanning van alle individuen en organisaties nodig is om tot een maximale welvaart op globaal maatschappelijk niveau te komen, zowel nu als in de toekomst. De overheid slaagt er niet zelf in om alle sociale en milieuproblemen op te lossen en zoekt actieve ondersteuning van ondernemingen om deze problemen het hoofd te bieden (zie Kader 1 “Vertrouwen geven, verantwoordelijkheid nemen”). De argumenten om hen hierbij over de streep te trekken worden behandeld in de volgende secties.

Vertrouwen geven, verantwoordelijkheid nemen

De overheid kan niet alles en kan het niet alleen. Bouwen aan een beter Vlaanderen is een opdracht van iedereen. Zoals mensen iets mogen verwachten van de overheid, doet de Vlaamse overheid ook een beroep op iedereen die in Vlaanderen woont. Immers, een overheid die niet investeert in de samenleving, kan geen inspanning van de samenleving verwachten. Maar, een samenleving die haar verantwoordelijkheid niet neemt, kan moeilijk eisen stellen aan de overheid.

We nodigen iedereen uit om zijn of haar verantwoordelijkheid op te nemen. Alleen zo kunnen we een ambitieus maar realistisch project voor Vlaanderen waarmaken. Vrijheid, rechten en zelfontplooiing zijn onlosmakelijk verbonden met plichten en verantwoordelijkheden voor elkaar en voor de gemeenschap. Dit vereist een beleid dat iedereen gelijke kansen geeft om aan de samenleving deel te nemen. De sociale samenhang en solidariteit versterken veronderstelt meer respect. Respect van bestuurders voor mensen. Respect van mensen voor elkaar en voor de publieke ruimte.

Kader 1 - Vertrouwen geven, vertrouwen nemen. Bron: Regeerakkoord Vlaamse Regering, 2004: p.5

3.2. Argumenten voor duurzaam ondernemen

De argumentatie die opgebouwd werd in vorige sectie heeft echter weinig praktische relevantie voor ondernemingen en individuele personen. Aangezien duurzaam ondernemen inhoudt dat de ondernemer **vrijwillig** inspanningen levert in zijn bijdrage tot duurzame ontwikkeling, stelt zich de vraag **waarom** een ondernemer dit zou doen. In de literatuur zijn de argumenten voor duurzaam ondernemen op verschillende manieren gestructureerd. Zo kan de indeling die Donaldson en Preston (1995) gebruiken voor stakeholdertheorie⁷ overgeplaatst worden op het MVO-discours. De argumenten en theorieën voor MVO zijn aldus *normatief* (MVO is de ethische plicht van ondernemingen), *instrumenteel* (MVO is de economische plicht van ondernemingen) en *descriptief* (beschrijven stakeholdertheorie aan de hand van wat waargenomen wordt in de realiteit).

Garriga en Melé (2004) volgen een methode waarbij ze de MVO-argumenten structureren in vier groepen: *instrumentele* theorieën (hoe draagt MVO bij tot winst voor een onderneming), *politieke* theorieën (vermits bedrijven macht hebben, moeten ze ook hun verantwoordelijkheid opnemen), *integratieve* theorieën (bedrijven zijn afhankelijk van de maatschappij om te overleven en moeten dus hun verantwoordelijkheden tegenover de maatschappij opnemen) en *ethische* theorieën (bedrijven moeten hun verantwoordelijkheden nemen op basis van ethische argumenten). In de volgende secties structureren we de argumenten voor maatschappelijk verantwoord ondernemen volgens deze laatste methode.

3.2.1. Instrumentele argumenten

De instrumentele argumenten zijn deze die het meest aansluiten bij de neoklassieke doelstelling van een bedrijf: winstmaximalisatie. Ze sluit ook aan bij de invulling van Milton Friedman van de maatschappelijke verantwoordelijkheden van de onderneming: “*the only one responsibility of business towards society is the maximization of profits to the shareholders within the legal framework and the ethical custom of the country*” (Friedman, 1970). Zijn argument is dat als een manager van een bedrijf een andere dan deze doelstelling nastreeft, hij eigenlijk geld uitgeeft dat aan de aandeelhouders toebehoort. Bovendien bestaat de kans dat door deze handelingen de prijs van de bedrijfsproducten stijgt en hij eigenlijk geld afneemt van de klanten. Volgens deze argumentering mogen handelingen die onder de categorie “maatschappelijk verantwoord” vallen en verder gaan dan de wet dus eigenlijk alleen indien ze voor het bedrijf een besparing betekenen of de winst vergroten. MVO-handelingen moeten in dat opzicht benaderd worden als investeringsbeslissingen en tot economisch verantwoorde beslissingen leiden (Castka et al., 2004; McWilliams and Siegel, 2001).

De argumenten die in het voordeel van duurzaam ondernemen gebruikt worden, het ‘laaghangend fruit’ (Prakash, 2001), vertalen de inspanningen die geleverd worden naar het

⁷ Stakeholder management kan beschouwd worden als een praktische management-invulling van maatschappelijk verantwoord ondernemen (Clarkson, 1995).

milieu en de sociale omgeving dan ook in enerzijds besparingen en anderzijds verhoogde opbrengsten. Besparingen kunnen er komen door

- een meer rationeel gebruik van natuurlijke hulpbronnen (Hart, 1995; Porter and van der Linde, 1995a; Porter and van der Linde, 1995b; Shrivastava, 1995) ;
- een betere efficiëntie door verhoogde motivatie van werknemers, minder verloop en gemakkelijkere aanwerving van nieuw personeel (European Commission, 2001; Jones, 1995; Turban and Greening, 1996);
- betere relaties met overheid, klanten en leveranciers (Fombrun and Shanley, 1990);
- lagere prijzen door verlaagd risico en minder transactiekosten (Jones, 1995; Orlitzky and Benjamin, 2001).

Hogere opbrengsten worden voornamelijk toegeschreven aan een beter imago en daardoor hoger vertrouwen van stakeholders in de onderneming en bereidheid om meer te betalen (Fombrun and Shanley, 1990; Reinhardt, 1999). Verschillende voorbeelden uit de praktijk tonen aan dat MVO-inspanningen inderdaad kunnen resulteren in betere financiële resultaten (zie Kader 2 “Bruggen bouwen tussen ecologie en economie brengt op”).

Gezien de impact die een positieve relatie tussen duurzame praktijken en financiële resultaten zou kunnen hebben op de aanvaarding en adoptie van duurzaamheid als bedrijfsstrategie, is het dan ook niet verwonderlijk dat deze relatie al uitvoerig empirisch onderzocht werd, zij het dan voornamelijk op grote bedrijven (Cochran and Wood, 1984; Margolis and Walsh, 2003; Orlitzky et al., 2003). In een review van 127 studies die zich specifiek richtten op het financiële voordeel van MVO, concluderen Margolis en Walsh (2003) echter dat er geen eenduidig positief resultaat wordt opgetekend. Studies die een positieve relatie willen aantonen zijn zowel bevestigend, neutraal als ontkrachtend, al wordt er eveneens gewezen op de grote methodologische verschillen tussen deze studies en de zwakte van de eendimensionale indicatoren die vaak gebruikt worden om MVO te kwantificeren. Hoopgevend was het dan ook dat, na correctie voor deze methodologische verschillen, Orlitzky et al. (2003) besloten dat er wél een positieve relatie tussen MVO en winstgevendheid is.

“Bruggen bouwen tussen ecologie en economie brengt op”

Charles Van der Heyden, ecologisch fotolabo Asap

Nét toen zich een economische recessie aandeed en nét toen de doorbraak van de digitale camera het ontwikkelen en afdrucken van foto's zienderogen deed teruglopen, waagde Asap Fotografic Services een zware investering in een gloednieuw bedrijfsgebouw, volgens de meest vooruitstrevende ecologische normen. Charles Van der Heyden “Het was even spannend, maar nu rendeert het. Duurzaam hoeft niet altijd duur te zijn, we besparen heel wat.”

(...)“Ik ben niet iemand die zich uitsluitend voedt met boekweitkoeken of zich voortbeweegt op geitenwollen sokken, maar aandacht voor het milieu is toch vanzelfsprekend, ook als ondernemer? Duurzaam ondernemen is een kwestie van weten, willen, durven en doen. Velen willen, sommigen durven, anderen doen. Bij ons is het resultaat een gebouw dat vijf keer groter is dan het vorige, maar waarbij 40 procent minder gas en 20 procent minder elektriciteit verbruikt wordt. Technieken die daartoe bijdragen: zonnepanelen op het dak, een zonneboiler, vloerverwarming, een condenserende hoogrendementsketel, warmterecuperatie... Door heel het atelier loopt een lichtstraat, zodat er overdag weinig moet bijverlicht worden. Lichtsensoren en speciale armaturen passen de binnenverlichting automatisch aan de lichtsterkte van buitenaf aan. Een fotolabo als het onze verbruikt 2700 liter per dag, dat op een temperatuur van 38 graden moet gebracht worden. Dan ga je toch niet de kraan openzetten en daar à volonté drinkwater voor gebruiken, zoals de meesten doen? Wij vangen het regenwater op in betonnen kuipen tot het juiste ph-gehalte bereikt wordt en we het kunnen hergebruiken. Zelfs in een droge zomer als vorig jaar bestond 20% van ons verbruik uit hemelwater. Die inspanningen rendeerden niet alleen financieel, maar deden ook het imago van het bedrijf veel goed. Asap werd onder meer genomineerd voor de prijs van “meest energiebewuste onderneming” en ontving vanwege Groen! een Groene Pluim als voorbeeld van duurzaam ondernemen. Charles Van der Heyden: “Als je stilaan bekend raakt als toonaangevend model van milieubewust ondernemen, trek je ook klanten aan die dat waarderen. Dat ik daar nooit enige subsidie voor gezien heb, is enerzijds frustrerend. Maar eigenlijk is het nogal absurd dat de overheid bedrijven zou steunen die milieuvriendelijk handelen, want die steunen daarmee zichzelf al. De overheid zou beter niet-milieuvriendelijke bedrijven bestraffen, bijvoorbeeld door er geen opdrachten aan te geven.

(...) Duurzaam ondernemen is in de filosofie van Asap nog heel wat meer dan ecologie. Het is de motor van een nieuw ondernemerschap, waarbij geld opnieuw als een (ruil)middel moet worden en geen doel op zich. En waarbij onder meer extra aandacht mag gaan naar de werkomstandigheden van de medewerkers. Zo blijkt een vierdagenweek voor de vijf werknemers hier nogal wat voordelen te hebben. “Een dag minder naar hier komen betekent 20% minder verplaatsingen, wat een grote impact op het verkeer zou hebben als meer bedrijven het zouden doen. In ruil voor hun iets langere werkdagen hebben ze een vrije dag per week voor boodschappen, voor de kinderen of wat dan ook. De vijfde dag kan flexibel met deeltijdse werknemers worden opgevuld. Voor de klanten zijn er ruimere openingsuren 's avonds en onze apparatuur kan langer draaien. Zo proberen we de behoeften van het bedrijf en van de werknemers te verzoenen.

www.asap-fotolab.be

Kader 2 – Bruggen bouwen tussen ecologie en economie brengt op. Bron: Z.O. Magazine (8/10/2004)

Het is duidelijk dat de theoretische en empirische instrumentele argumenten een zeer belangrijke rol in het MVO debat spelen. Ze spelen in op de financieel gevoelige ziel van de ondernemer en sluiten wellicht het meest aan bij de bedrijfseconomische doelstellingen die in grote mate gericht zijn op winstmaximalisatie. Toch is duidelijk dat dit argument alleen, door haar onduidelijke resultaat, niet volstaat als motivatie voor MVO. Deze bijkomende argumenten zijn het onderwerp van de volgende secties.

3.2.2. Integratieve argumenten

De stelling van integratieve argumenten is dat ondernemingen voor hun bestaan, overleven en groei op **langere termijn**, afhankelijk zijn van de maatschappij en bijgevolg best rekening houden met de verwachtingen van die maatschappij (Sethi, 1979). Door het lange termijn overleven van een onderneming te koppelen aan MVO, krijgt het vrijwillig rekening houden met de effecten die een onderneming heeft op het milieu en haar maatschappelijke omgeving een meer **strategische dimensie**. De argumenten in deze theorieën zijn dus een

uitbreiding van de instrumentele argumenten, in de zin dat duurzaam ondernemen hier als strategie gebruikt wordt om het **voortbestaan** van de onderneming te garanderen. Clarkson stelde dit kernachtig als volgt:

1. *The corporation is a system of primary stakeholder groups.*
2. *The survival and continuing profitability of the corporation depend upon its ability to fulfill its economic and social purpose, which is to create and distribute wealth or value sufficient to ensure that each primary stakeholder group continues as part of the corporation's stakeholder system.*
3. *Failure to retain the participation of a primary stakeholder group will result in the failure of that corporate system and its inability to continue as a going concern."* (1995, p. 110).

In wezen komen de integratieve theorieën neer op 'issues management', het managen van de bedrijfsreacties als antwoord op maatschappelijke of stakeholderkwesties (Wartick and Cochran, 1985). Bedrijven moeten reageren op krachten die zowel uit de markt als uit de maatschappij komen (Sethi, 1979). Indien ondernemers geen rekening houden met hun stakeholders en geen gehoor geven aan de verzuchtingen die deze hebben, dan kunnen deze laatste hun samenwerking met de onderneming immers opzeggen. In de praktijk heeft dit als gevolg dat werknemers ander werk zoeken, aandeelhouders of banken hun financiering opzeggen, klanten en afnemers naar de concurrentie overlopen en burens de goede werking van de onderneming bemoeilijken (zie Kader 3 "Pluimveebedrijf veroordeeld wegens geurhinder"). Bovendien kunnen hogere performantie inzake maatschappelijke doelstellingen gebruikt worden om te anticiperen op toekomstige wetgeving, of om wetgeving af te dwingen bij de overheid waarmee de concurrentie uitgeschakeld kan worden die nog niet aan deze wetgeving voldoet (Arora and Gangopadhyay, 1995; Reinhardt, 1999; Stigler, 1971).

Pluimveebedrijf veroordeeld wegens geurhinder

Drie burens van een pluimveekwekerij in Nazareth mogen van de correctionele rechtbank in Gent de onmiddellijke ontruiming eisen van het bedrijf wegens geurhinder. Een precedent dat de rechtszekerheid van veel andere veebedrijven gelegen in landelijk woongebied hypothekeert, zo waarschuwt de Boerenbond in een persmededeling.

Ann Dhont leidt in Nazareth een pluimveebedrijf met vlees- en legkippen, gekoppeld aan akkerbouw. De bedrijfswoning is gelegen in een woonzone met landelijk karakter, de stallen zijn gelegen in agrarisch gebied. De jonge veehoudster beschikt over alle nodige vergunningen voor haar bedrijf. Het onheil begon toen drie omwonenden bij de milieu-inspectie klacht indienden wegens geurhinder van de 30.000 vleeskippen. De geur van de geproduceerde kippenmest zou storend zijn. De milieu-inspectie kwam driemaal ter plaatse en kon geen enkele overtreding vaststellen. De burens lieten het er niet bij en legden klacht neer bij de correctionele rechtbank in Gent. Gesteld werd dat de uitbaters niet voldeden aan de 'zorgvuldigheidsplicht'.

Dinsdag veroordeelde de Gentse strafrechter Ann Dhondt tot een strafrechterlijke boete van 25.000 euro, enkele duizenden euro schadevergoeding aan de omwonenden en een voorwaardelijke gevangenisstraf van vier maanden met uitstel. Daarnaast legde de rechter ook een exploitatieverbod op, maar de beslissing om dat verbod ook effectief uit te voeren, liet hij over aan de burgerlijke partij. Of deze de kans zullen grijpen, is nog niet zeker.

Volgens de Boerenbond ondergraaft een dergelijke uitspraak de rechtszekerheid van honderden veebedrijven die gelegen zijn in een landelijke woonzone. Ondanks het feit dat deze bedrijven beschikken over de nodige vergunningen en dat de milieu-inspectie de geuite klachten als ongegrond beschouwt, halen omwonenden via juridische weg hun gelijk. Op die manier weet de bedrijfsleider niet meer waaraan zich te houden, zo luidt het. De organisatie belooft alvast de veroordeelde pluimveehoudster in haar beroepsprocedure te ondersteunen.

Kader 3 - Pluimveebedrijf veroordeeld wegens geurhinder. Bron: www.vilt.be (13/5/2004)

Door zich actief te interesseren en rekening te houden met de effecten van de bedrijfshandelingen op het milieu en de maatschappij, ontwikkelen bedrijven bovendien proactief kennis over de waardeketen, nieuwe technologieën (Porter and van der Linde, 1995a; Russo and Fouts, 1997) en nieuwe maatschappelijke wensen die nog niet in wetten gegoten zijn (Stone, 1975). Deze kennis leidt op zich tot innovatieve ideeën en verkleint de onzekerheid over de toekomst. Ze kan dan gebruikt worden om op de mogelijke toekomstige ontwikkelingen te anticiperen en aldus een strategisch voordeel uit te bouwen (Dentchev, 2004). In combinatie met de effecten zoals vermeld in de voorgaande sectie is de boodschap van de integratieve argumenten **dat MVO door het reduceren van risico en het creëren van opportuniteiten de strategische leefbaarheid van de onderneming versterkt.**

3.2.3. Politieke argumenten

Van een heel andere aard zijn de politieke argumenten, die het midden houden tussen de puur instrumentele en de normatieve ethische argumenten. Centraal staat de these dat bedrijven een impliciet sociaal contract hebben met de maatschappij waarin twee punten gesteld staan: (1) de "Power-Responsibility Equation" en (2) de "Iron Law of Responsibility" (Davis, 1967). De maatschappelijke verantwoordelijkheid die bedrijven moeten opnemen, zo stelt Davis, stemt overeen met de maatschappelijke macht die ze hebben. Indien ze dit niet doen dan zal de sociale macht die ze hebben op langere termijn eroderen en komen nieuwe spelers op het terrein die deze verantwoordelijkheid wél opnemen. *"Those who do not use power in a manner which society considers responsible will tend to lose it"* (Davis, 1973, p. 314). *Legitimiteit* is met andere woorden het kernwoord van deze argumenten.

Vanuit een macro-economisch standpunt zorgen bedrijven die zich niet verantwoordelijk, maar 'opportunistisch' gedragen niet alleen voor negatieve effecten op diegenen die direct betrokken zijn bij hun transacties, maar eroderen zij ook de efficiënte werking van de markt en leidt het tot verzuring van de maatschappij. De effecten zijn dan ook dat de marktwerking complexer wordt, er minder vertrouwen is en markten ook duurder worden door zoekkosten en de gevolgen van bedrieglijke transacties (Williamson, 1985). Door zich vrijwillig op een ethische manier te gedragen, zorgen maatschappelijk verantwoordelijke bedrijven voor een meer efficiënte werking van de markten, die resulteert in een beter resultaat voor alle partijen (Axelrod, 1984; Hill, 1990). Een efficiënte werking van de markt, maar ook een gezonde maatschappij komt uiteindelijk dan ook weer bedrijven ten goede, voor wie een gezonde maatschappij en markt ook van belang is (Zadek, 1998).

De politieke argumenten liggen in de lijn van de 'social contract theory', die een impliciet contract tussen ondernemingen en de maatschappij veronderstelt en waarin door onderling overleg de **rechten** en **plichten** van beide partijen gesteld staan (Donaldson and Dunfee, 1994). Aangezien bedrijven een plaats in de maatschappij innemen en er allerlei effecten genereren, moeten zij ook hun maatschappelijke verantwoordelijkheid opnemen voor deze effecten en zich als fatsoenlijke 'burgers' gedragen⁸.

Uit verschillende bronnen wordt duidelijk dat overheid en verschillende maatschappelijke groeperingen deze politieke argumenten in toenemende mate heel concreet formuleren (zie Kader 4).

Peeters: "Boeren meer verantwoordelijkheid geven".

Vlaams minister van Leefmilieu Kris Peeters wil in het nieuwe mestactieplan een grotere verantwoordelijkheid leggen bij de landbouwers. Dat zei hij dinsdagavond in het nieuwe VTM-programma "De oplossing", waar hij bevestigde vóór het zomerreces een ontwerp van nieuw mestdecreet aan de Vlaamse regering te zullen voorleggen.

Peeters noemt de huidige regelgeving te ingewikkeld en wil een vereenvoudiging en meer transparantie. Ook wil hij meer verantwoordelijkheid voor de landbouwers, die zelf zouden moeten kunnen bepalen hoe ze de mestproductie op hun bedrijf beperken.

"Ze moeten zelf als vakman zeggen: ik ken mijn stiel en zal ervoor zorgen dat de verontreiniging van fosfor en stikstof in orde komt. Die verantwoordelijkheid wil ik graag bij hen leggen, ervan uitgaande dat we de voorwaarden die Europa ons oplegt halen", aldus Peeters.

Kader 4 – Peeters: "Boeren meer verantwoordelijkheid geven". Bron: www.vilt.be (12/04/2005)

3.2.4. *Ethische argumenten*

De laatste categorie van argumenten zijn deze met een sterk normatieve basis. De centrale toon is dat bedrijven op basis van ethische gronden moreel verplicht zijn, of zich moreel verplicht voelen om hun maatschappelijke verantwoordelijkheden op te nemen. Het gaat over de intrinsieke motivatie van de ondernemer om een bepaalde bedrijfsethiek te hanteren.

⁸ In het Engels staat dit argument bekend onder de naam 'corporate citizenship'.

Het domein dat zich hier voornamelijk mee bezighoudt, is de discipline van bedrijfsethiek, *“the study of what is ethically permissible and of what is positively virtuous, in regard to business activity”* (Jackson, 1998, p. 398).

Van zodra dat een onderneming verantwoordelijkheden aanneemt en aanvaardt, betreedt ze het terrein van morele principes en ethische keuzes (Clarkson, 1995). Deze principes kunnen echter van verschillende aard zijn en geven ook aan tot waar de maatschappelijke verantwoordelijkheden van ondernemingen gaan. Zo gaan de antropocentrische filosofieën ervan uit dat niet-menselijke zaken geen verantwoordelijkheid op zich hebben, maar enkel afhangen van het feit of de mens ze deze toedicht of niet. Daartegenover staan de meer ecocentrische theorieën die de menselijke suprematie verwerpen en een intrinsieke waarde aan de natuur of de maatschappij toekennen. Een klassieke stelling in deze laatste traditie is de ‘land ethic’ van Aldo Leopold: *“A thing is right when it tends to preserve the integrity, stability and beauty of the biotic community. It is wrong when it tends otherwise”* (Leopold, 1948). Bovendien kan moreel gedrag afgemeten worden aan de gevolgen van het gedrag (utilitarisme) of aan de ethiek van de doelstelling van het gedrag (deontologie).

Los van deze verschillen, wordt gesteld dat de normatieve argumenten de kern zijn van stakeholder theorie (Donaldson and Preston, 1995) en bij uitbreiding van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Normatieve argumenten stellen enerzijds dat stakeholders en het milieu legitieme inspraak hebben op de activiteiten van een onderneming, vermits zij impliciete eigendomsrechten hebben. Anderzijds hebben de belangen van de stakeholders en het milieu ook een intrinsieke waarde, ongeacht de effecten die ze kunnen hebben op het bedrijfsbeleid. Volgens deze theorieën is het dus de morele plicht van bedrijven om verantwoordelijkheid op te nemen voor hun acties en dus rekening te houden met de effecten die ze genereren (zie Kader 4 “Garagecollectief De Krikker: meer dan alleen wat sleutelen!”). Het gaat over wat de essentie is van een onderneming, over wat een onderneming *“behoort”* te doen.

Garagecollectief De Krikker: meer dan alleen wat sleutelen!

Al meer dan twintig jaar werkt garagecollectief De Krikker aan een stukje coöperatieve, mens- en milieuvriendelijke economie. De Krikker, gespecialiseerd in onderhoud en herstellingen van kleine Renaults, ontstond in 1981 vanuit de progressieve beweging in Vlaanderen. Eind 1983 veranderde de garage in een coöperatieve vennootschap met werknemers en aandeelhouders als eigenaar. Sinds vorig jaar is De Krikker een cvbaso, een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid en sociaal oogmerk. Niet dat het iets aan de manier van werken veranderde, al die jaren bleef De Krikker het sociale en ecologische gedachtegoed trouw. De Krikker telt zo'n 2000 klanten waarvan de meesten uit Antwerpen komen, maar ook mensen uit Leuven, Gent en Brussel weten de garage te vinden.

Anders omgaan met geld

Wie bij de Krikker zijn wagen laat herstellen, zal tevergeefs zoeken naar de receptie of de baas. Hier geen stijve bedoening met witte stofjassen, en een baas of algemene coördinator is er nooit geweest. Wel is er de multiculturele ploeg met Bob, Peter, Fernando, Johan en Saïd. "We kozen er voor om anders met geld om te gaan", legt Bob Dockx, medeoprichter van De Krikker uit. "Geld is voor ons een middel om sociale relaties te verbeteren. We werken met een systeem van zelfbeheer en gelijke brutolonen voor ongelijk werk. Iedereen verdient hetzelfde brutoloon van 1650 euro voor een 35-uren werkweek. We houden geen rekening met diploma's of anciënniteit. In onze ploeg zitten zowel ongeschoolden als universitaire, de leeftijd ligt tussen 23 en 55 jaar. Daardoor voelen mensen die bij ons beginnen zich veel sneller een volwaardig lid van de ploeg en dragen ze ook bij aan discussies. Alle beslissingen worden samen genomen. Dit heeft het voordeel dat de beslissingen door een groot deel van de ploeg gedragen worden, maar er kruipt natuurlijk heel wat tijd en energie in."

Een milieuvriendelijke garage, het bestaat

De Krikker maakt ook op andere vlakken duidelijke keuzes. Het is een milieuvriendelijke garage die kleine wagens promoot, voor tweedehands onderdelen kiest en over een doorgedreven afvalsortering en waterzuivering beschikt. "We moedigen systematisch het gebruik van kleine auto's (Twingo, Clio, Kangoo, R5, ...) aan", legt Bob uit, "want die zijn milieuvriendelijker. Nogal wat herstellingen gebeuren met tweedehands onderdelen. Hoewel we er financieel bij inboeten, kiezen we hiervoor bewust om ecologische en sociale redenen. Werken met tweedehands stukken brengt een aantal vaste kosten mee, waaronder de afbraakauto's die we inkopen voor de stukken. Ook het milieuvriendelijk ontmantelen van de auto's door Educar, een leerwerkplaats voor langdurig werklozen, kost geld. Bij nieuwe stukken heb je die kosten niet. Dat maakt dat we op nieuwe onderdelen ongeveer vier keer zoveel verdienen. We hebben uitgerekend dat we tussen de 35.000 en 50.000 euro meer winst op jaarbasis zouden overhouden, als we nieuwe stukken zouden gebruiken. Toch kiezen we resoluut voor occasiestukken omdat ze energie, transportkosten en afval besparen en omdat we er arbeid mee creëren, niet alleen bij Educar, maar ook in onze eigen garage. Moesten we niet met occasiestukken werken, dan zouden we een parttime minder in dienst hebben. Een belangrijk deel van onze klanten komt bovendien uit een lagere sociale klasse: werklozen, alleenstaande moeders, ... Zij kunnen zich absoluut geen dure rekeningen veroorloven. Met tweedehands stukken houden we voor hen de factuur laag."

In de garage worden alle vloeistoffen (remolie, koelstof, ...), papier en karton, banden, batterijen en metaal selectief opgehaald. "We gebruiken ook katoenen doeken die apart worden opgehaald en gewassen en waarvan de olie wordt gescheiden", vult Bob aan.

Liever een deel van de oplossing dan van het probleem

Dat De Krikker meer wil zijn dan louter een garage blijkt ook uit de aandacht voor de buurt en de betrokkenheid bij problemen in het Zuiden. "We zijn goed aanvaard in de buurt, maar daar hebben we wel voor moeten knokken", vertelt Bob. "Toen we ons hier kwamen vestigen, hadden de mensen schrik voor stank, lawaai en hinder van geparkeerde auto's. Nu komen de kinderen uit de buurt om hun fietsbanden te laten oppompen en lenen we materiaal uit. Vorig jaar in juni hebben we een buurtvergadering gehouden naar aanleiding van onze verbouwingsplannen. Een tiental mensen daagden op en gaven suggesties. We investeren ook in een landbouwcoöperatieve in Senegal. De coöperatieve is het initiatief van twee boerengezinnen die de leegloop van jongeren naar de stad willen stoppen. Hun motto is: "Liever een deel van de oplossing dan van het probleem", en zo denken wij er ook over. Wij knapten voor de coöperatieve drie auto's op. Dat zorgde voor een sneeuwbal effect. Voordien moesten de vrouwen uit het dorp te voet naar de markt om hun geitenmelk te verkopen. Ze waren een ganse dag kwijt. Nu zijn enkele vrouwen, met de tijd die ze uitspaarden, een handeltje in geitenkaas en een naaiatelier begonnen. Intussen groeit het dorp en komen jongeren uit de stad terug om er zich te vestigen."

4. Specificiteit van maatschappelijk verantwoord ondernemen voor KMO's

Alhoewel het concept MVO van nature generiek is en van toepassing is voor alle ondernemingen, ongeacht de grootte van de onderneming of de sector waarin ze actief is, is maatschappelijk verantwoord ondernemen tot op heden voornamelijk op het niveau van grote bedrijven onderzocht. Aangezien bij de 100 grootste economieën ter wereld er meer bedrijven (51) dan landen zijn, (Anderson and Cavanagh, 2000) en deze bedrijven bijgevolg een gigantische sociale macht bezitten, is dit ook niet verwonderlijk. De impact die dergelijke, vaak multinationale bedrijven op het sociale leven en het milieu hebben is aanzienlijk. Het aantal initiatieven en onderzoeken dat de specifieke problematiek van deze bedrijven behandelt is dan ook groot en neemt toe (KPMG, 2002). Het resultaat is bovendien dat, vermits ze erg zichtbaar zijn en vaak het aandachtspunt zijn van NGO's, politici en academische onderzoekers, grote bedrijven de problematiek van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid in toenemende mate in rekening brengen.

Tabel 3 – Aantal ondernemingen en aandeel van verschillende grootteklassen van ondernemingen in tewerkstelling en toegevoegde waarde. Bron: Observatory of European SMEs, 2000, eigen berekeningen

	Micro	Small	Medium	SMEs	LSE	Total	Micro/Total (%)	SME/Total (%)
Enterprises (x 1000)								
Belgium	515	23	3	542	1	543	94,8	99,8
EU-15	18568	1 160	162	19889	39	19928	93,2	99,8
Europe-19	19042	1 202	169	20413	40	20453	93,1	99,8
Employment (x 1000)								
Belgium	1416	517	346	2279	1029	3308	42,8	68,9
EU-15	40768	22256	15194	78218	39715	117933	34,6	66,3
Europe-19	41749	23081	15963	80793	40955	121748	34,3	66,4
Added Value (x 1000 euro)								
Belgium	43048	30749	23087	96883	53343	150226	28,7	64,5
EU-15	1660204	1636716	1633743	4930662	4607969	9538631	17,4	51,7
Europe-19	1706827	1678763	1677845	5063434	4762725	9826160	17,4	51,5

Een kleine, middelgrote of micro-onderneming⁹ (KMO) is echter geen klein groot bedrijf (Dandridge, 1979; Welsh and White, 1981) en behoeft een specifieke benadering voor wat betreft de aanpak en inhoud van het maatschappelijk verantwoord ondernemen (Castka et al., 2004; Cramer, 2002). Bovendien is deze inspanning ook nodig. Het overgrote deel van

⁹ Tot de categorie kleine, middelgrote en micro-ondernemingen behoren ondernemingen waar minder dan 250 personen werkzaam zijn en waarvan de jaaromzet 50 miljoen euro of het jaarlijkse balanstotaal 43 miljoen euro niet overschrijdt. Een kleine onderneming stelt niet meer dan 50 werknemers te werk en heeft een jaaromzet of een jaarlijks balanstotaal niet groter dan 10 miljoen euro. Een micro-onderneming stelt niet meer dan 10 personen te werk en heeft een jaaromzet of een jaarlijks balanstotaal niet groter dan 2 miljoen euro (European Commission, 2003a).

de economie draait immers op het bestaan van KMO's (Tabel 3), waardoor hun impact op het milieu en het sociale weefsel nog groter is dan die van de grote bedrijven. Deze impact is zowel positief als negatief. KMO's zorgen zowel voor werkgelegenheid, economische welvaart, innovatie, sociale promotie, sponsoring, etc., als voor afval, emissies, energieverbruik, hinder, hoge werkdruk, etc.

4.1.1. Specificiteit van de KMO

Typisch aan een KMO is dat het hoofd van de onderneming ook de eigenaar is (Observatory of European SMEs, 2003). Hierdoor zijn persoonlijke en zakelijke doelstellingen vaak sterk verweven (Verhees and Meulenberg, 2004) en is de familie van de ondernemer vaak betrokken bij de beslissingen die op het bedrijf genomen worden (Donckels and Lambrecht, 1995). Een gevolg van deze grote verwevenheid en betrokkenheid van de bedrijfsleider/eigenaar bij het bedrijf is de grote motivatie die deze overwegend aan de dag legt. Het enthousiasme en de persoonlijke drive die hieruit voortvloeien inspireren en motiveren zowel personeel als klanten op een positieve manier en dragen bij tot het verwerven van nieuwe klanten of het exploiteren van nieuwe markten (Carson et al., 1995).

De bedrijfsleider is dikwijls belast met een breed gamma aan taken (Spence, 1999), waardoor de functionele specialisatie en expertise erg beperkt is (Verhees and Meulenberg, 2004). Karakteristiek is ook vaak een tekort aan tijd, personeel en financiële middelen (Observatory of European SMEs, 2002), waardoor de taak van de manager kan neerkomen op operationeel 'brandjes blussen' (Spence, 1999). Eerder dan het bedrijf strategisch te managen en een beleid gestoeld op een breed gamma van informatiebronnen uit te stippelen (Carson et al., 1995; Smeltzer et al., 1988), is de focus van een KMO dan ook voornamelijk gericht op de korte termijn. Formele bedrijfscodes of mission statements komen bijgevolg weinig voor bij kleine bedrijven (Spence and Lozano, 2000).

Door de kleine schaal van de onderneming zijn er weinig of geen hiërarchische niveaus, wat maakt dat de communicatie op een vaak informele en direct persoonlijke basis gebeurt. Door de vlakke hiërarchie is de onderneming vaak ook flexibeler en onafhankelijker in haar besluitvorming dan grotere ondernemingen (Nooteboom, 1994), wat ervoor zorgt dat ze op veranderingen in markt of maatschappij snel kan reageren.

De realiteit van de KMO is ook vaak sterk verbonden aan de lokale gemeenschap waarin ze actief is: personeel, klanten en leveranciers zijn immers vaak gevestigd in dezelfde gemeenschap (Observatory of European SMEs, 2002) en de relaties zijn dan ook dikwijls persoonlijk en directer dan in grote bedrijven (Spence, 1999). Het voordeel is dat door deze nauwe contacten KMO bedrijfsleiders snel informatie over de markt of de respons ten aanzien van nieuwe producten kunnen waarnemen.

De per definitie kleine schaal van de KMO maakt tenslotte dat ze niet kan terugvallen op een aantal schaalvoordelen (Curran and Blackburn, 2001). Zo kunnen grote ondernemingen lagere prijzen bedingen bij leveranciers, hebben zij gemakkelijker toegang tot externe financiering en trekken zij door hun carrièremogelijkheden en het aanbieden van heel wat

voordelen gemakkelijker hoger opgeleid personeel aan. De kleine schaal zorgt er eveneens voor dat KMO's vaak weinig impact hebben op de marktprijs en weinig invloed kunnen uitoefenen bij politieke besluitvorming, wat bij grotere bedrijven meer het geval is. Al deze karakteristieken zorgen ervoor dat een kleine onderneming als de KMO speciale aandacht vereist ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

4.1.2. Specificiteit van MVO bij KMO's

De beschrijving van de KMO in voorgaande sectie toont aan dat maatschappelijk verantwoord ondernemen er een specifiek profiel zal vertonen. Door de sterke link met de lokale gemeenschap wordt vaak gesteld dat KMO's **per definitie maatschappelijk verantwoord** zijn, maar dat ze het gewoon niet weten (BITC, 2002; EMSF, 2004a; Spence and Lozano, 2000). Vele van de contacten met de stakeholders verlopen immers niet via geformaliseerd sociaal overleg of tussen afgevaardigden van NGO's en bedrijfsmanagers, maar eerder via persoonlijke, informele contacten met burens, werknemers en klanten. Onderzoek door de Observatory of European SMEs (2002) toont verder aan dat ongeveer de helft van de kleine ondernemingen acties onderneemt ter ondersteuning van de lokale gemeenschap. Voor wat betreft de MVO-activiteiten gericht op de gemeenschap *buiten* het bedrijf zijn daarbij financiële ondersteuning van sport en culturele activiteiten de meest populaire.

Langs de andere kant wordt ook opgetekend dat er veel minder proactieve ondernemingen naar het milieu toe zijn. Mogelijk ligt dit aan het feit dat weinig KMO-bedrijfsleiders weten wat de impact is van hun bedrijfsactiviteiten op het milieu of wat er schadelijk is voor het milieu (Tilley, 1999), maar ook niet wat de wetgeving ter zake is¹⁰ (Observatory of European SMEs, 2002) of wat nieuwe ontwikkelingen inzake bv. duurzame technologieën zijn. **Onwetendheid** is bijgevolg een belangrijke drempel voor MVO bij KMO's.

Daarenboven verhinderen **gebrek aan tijd en financiële middelen** ook dat KMO's verder dan de wet gaan in het opnemen van hun maatschappelijke verantwoordelijkheden. Vaak wordt gesteld dat geen financiële middelen vrijgemaakt kunnen worden voor de soms zware investeringen die met MVO-activiteiten gepaard kunnen gaan (Tilley, 1999). Een veelgehoord argument is dan ook dat de harde (overlevings-)realiteit van de KMO de bedrijfsleiders ertoe dwingt om duurzaamheidsdoelstellingen een lagere prioriteit te geven (EMSF, 2004a). Ook de reeds vermelde problematiek dat de KMO-bedrijfsleider zijn tijd vaak moet verdelen over verschillende aandachtsvelden, zorgt ervoor dat er soms weinig tijd overblijft om andere doelstellingen dan 'geld in het laatje brengen' na te streven.

Doordat de manager van de onderneming meestal ook de eigenaar is van de onderneming vallen de ethische normen en waarden van de ondernemer vaak samen met de **persoonlijke ethiek** van de bedrijfsleider (Quinn, 1997; Vyakarnam et al., 1997). Voor bedrijven die zich maatschappelijk engageren zijn deze dan ook een belangrijke drijfveer (Dawson et al., 2002; EMSF, 2004a).

¹⁰ Het feit dat bedrijfsleiders soms zelfs niet weten of ze conform de wet handelen of niet wordt 'vulnerably compliant' gedrag genoemd.

Onderzoek leert ook dat KMO's die deel uitmaken van meer ondernemersnetwerken en verenigingen het strategische belang van duurzaam ondernemen inzien (BITC, 2002). Zij aanzien tijd noch kosten als drempels of moeilijkheden voor MVO. De voornoemde drempels voor maatschappelijk ondernemen zijn voor hen eerder perceptie dan realiteit. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat zij MVO zien als een integraal deel van de bedrijfsvoering, eerder dan een *additionele* opdracht naast de gewone bedrijfsactiviteiten.

4.1.3. Onderzoek nodig!

Na een grondige studie van de literatuur kan besloten worden dat er voornamelijk oproepen bestaan om MVO verder te bestuderen op het niveau van de KMO (EMSF, 2004a; European Commission, 2001; European Commission, 2002; Spence and Lozano, 2000; Tilley, 2000) en dat onderzoek over duurzaam ondernemen en MVO op KMO's nog beperkt is (Quinn, 1997; Spence, 1999; Vyakarnam et al., 1997). Het gebrek aan onderzoek is enerzijds te verklaren door de mindere zichtbaarheid van het kleinbedrijf en misschien daarom de lagere interesse van onderzoekers (Thompson and Smith, 1991). Anderzijds zijn KMO's ook een zeer moeilijk te bereiken onderzoeksgroep in sociaal onderzoek (Curran and Blackburn, 2001) en voor MVO-onderzoek bij KMO's is dit wellicht niet anders. *"Innovation and good practice in CSR will be found amongst SMEs as well as amongst larger firms – it may just be harder to find"* (EMSF, 2004b, p. 4). Verder hebben grotere bedrijven vaak meer informatie reeds beschikbaar (Tilley, 2000), wat onderzoek in grote mate vergemakkelijkt. Toch is dit gebrek aan onderzoek als eerder ongepast te beschouwen, gezien het beperkte belang het totaal van grote ondernemingen heeft op de economie in zijn geheel (Spence and Lozano, 2000) en is er verder onderzoek naar MVO bij KMO's nodig.

5. Specificiteit van maatschappelijk verantwoord ondernemen voor land- en tuinbouwbedrijven

5.1. De land- en tuinbouwonderneming als onderzoeksobject voor maatschappelijk verantwoord ondernemen bij KMO's

Binnen de grote groep van KMO's nemen land- en tuinbouwbedrijven een speciale plaats in. Zo bestaat er een aparte Europese Commissaris voor landbouw, een aparte Europese landbouwrap, een aparte Vlaamse minister voor landbouw en worden land- en tuinbouwbedrijven in vele statistieken als aparte entiteiten aanzien en niet opgenomen in de statistieken van de rest van de economie. Deze specifieke aandacht voor landbouw is in zekere zin te rechtvaardigen: landbouw produceert primaire goederen (in de eerste plaats voedsel) die voor de mens levensnoodzakelijk en daarom van strategisch belang zijn. Bovendien wordt deze primaire productie gekenmerkt door twee fundamentele problemen: (1) de grillen van de natuur, en (2) de gevolgen van volkomen mededinging in een markt met homogene producten: instabiele prijzen en inkomens (Mathijs, 2004). Het is daarom dat het beschermende Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (GLB) dat in de na-oorlogse periode bij het Verdrag van Rome tot stand kwam hiervoor oplossingen wilde bieden. De doelstelling van het landbouwbeleid was het ondersteunen van landbouw ter verzekering van een leefbare landbouwgemeenschap die zorgde voor voedselzekerheid aan redelijke prijzen (European Commission, 2004). De onzekere situatie van voedselproductie, gecombineerd met het feit dat landbouw een strategisch goed is, is de oorzaak van deze unieke plaats die landbouw economisch en politiek krijgt.

Ondanks hun specifieke status zijn land- en tuinbouwbedrijven echter kleine of micro-ondernemingen waar net zoals in de industriële en dienstensector een economische activiteit wordt uitgeoefend. Vele van de problemen waarmee land- en tuinbouwbedrijven te maken krijgen, vertonen daarom weinig verschillen in vergelijking met andere kleine en micro-ondernemingen. De specifieke toestand van land- en tuinbouwbedrijven maakt echter dat ze uitgelezen voorbeelden zijn om duurzaam ondernemen bij KMO's te bestuderen, en dit omwille van verschillende redenen. Ten eerste is de land- en tuinbouw een sector die een inherente sterke link met de natuur en het milieu heeft en bovendien een belangrijke sociale functie heeft in rurale gebieden. **De ecologische, sociale en economische duurzaamheid van de land- en tuinbouw is bijgevolg een belangrijke doelstelling voor beleidsmakers.**

Ten tweede zijn land- en tuinbouwbedrijven kleine KMO's die, zoals gezegd, actief zijn in competitieve markten met homogene producten die bovendien progressief geopend worden naar de wereldmarkt. Boeren en tuinders vertonen echter vooralsnog weinig pro-activiteit in hun acties naar de markt en de maatschappij en verzamelen weinig of geen informatie over de effecten die ze naar milieu of maatschappij genereren. Zowel het Europese GLB als het Vlaamse landbouwbeleid zijn echter intussen aangepast om nét die vaardigheden van goed ondernemerschap bij boeren en tuinders te ontsluiten. Subsidies gekoppeld aan productie worden afgebouwd ('decoupling'), waardoor productie meer marktgedreven moet worden. Verder worden subsidies afhankelijk gemaakt van de inspanningen die gedaan worden voor

milieu-, dierenwelzijn- en voedselveiligheidsstandaarden. **Van land- en tuinbouwers wordt bijgevolg verwacht dat ze zich proactiever naar de markt en maatschappij opstellen en zelf het initiatief nemen om voor hun voortbestaan te zorgen.**

Ten derde zijn de overheidsinterventies in de markten voor land- en tuinbouwproducten nog steeds erg hoog en is de landbouwproductie sterk geregulariseerd. De maatschappij is niet langer akkoord met deze kostelijke interventies die de markten verstoren en niet altijd de gewenste effecten hebben in termen van milieudruk en verdeling van de ondersteuning. Boeren klagen bovendien over de hoge administratieve druk en de lage ondernemersruimte die ze door de complexe regelgeving krijgen om hun activiteiten uit te oefenen. **De overheid wordt bijgevolg gevraagd om een andere manier te zoeken om haar doelstellingen te realiseren, zich terug te trekken uit de markten en zich flexibeler ten aanzien van de landbouwsector op te stellen.**

Ten vierde zijn overheden niet de enige stakeholders die zich mengen in de bedrijfsvoering op het land- en tuinbouwbedrijf. Bedrijven die zich stroomop- of stroomafwaarts van het landbouwbedrijf bevinden, vragen strengere kwaliteits- en veiligheidseisen die boeren en tuinders dwingen om duurzamer te gaan werken. In een steeds meer geïnformeerde en geëmancipeerde maatschappij worden 'cowboys' door de maatschappij niet langer geduld. **Verschillende stakeholdersgroepen zenden dus signalen uit die boeren en tuinders oproepen om zich verantwoordelijk te gedragen.**

Tenslotte zijn er al land- en tuinbouwbedrijven die proactief zijn naar markt en maatschappij, die de positieve effecten op hun natuurlijke en sociale omgeving maximaliseren, de negatieve minimaliseren en bovendien economisch groeien. Uit de initiatieven van deze groep bedrijven kunnen er aspecten geleerd worden die van toepassing zijn voor de gehele land- en tuinbouwsector. **Onder land- en tuinbouwbedrijven zijn heel wat duurzaam ondernemende bedrijven actief die dus de moeite waard zijn te onderzoeken.**

5.2. Specificiteit van MVO bij land- en tuinbouwondernemingen

Aangezien het merendeel van de land- en tuinbouwbedrijven kleine familiebedrijven zijn die onder de noemer kleine of micro-onderneming vallen, zijn de specifieke kenmerken van MVO bij KMO's ook van toepassing op land- en tuinbouwondernemingen (zie 4.1.2). Ook land- en tuinbouwondernemingen worden vaak gekenmerkt door een gebrek aan tijd en financiële middelen om specifiek met duurzaamheid bezig te zijn, als de kennis over potentiële positieve en negatieve effecten op de maatschappij al aanwezig is. Bovendien is de relatie met de lokale sociale en natuurlijke omgeving bij landbouw- en tuinbouwbedrijven zeer evident aanwezig, al kan deze relatie zich op verschillende manieren manifesteren. Onderstaande lijst wil een operationele invulling geven van duurzaam ondernemen op land- en tuinbouwbedrijven door aan te geven wat land- en tuinbouwbedrijven op positieve of negatieve manier bijdragen aan de maatschappij. Het komt meermaals voor dat de verschillende impactcategorieën zowel positieve als negatieve effecten kunnen genereren, naargelang van de manier waarop aan het thema invulling wordt gegeven. De negatieve

bijdragen van landbouw zijn o.a. beschreven in een aantal invloedrijke publicaties waarvan het doel was de externe kosten van landbouw op de maatschappij te ramen (Pretty et al., 2000; Tegtmeier and Duffy, 2004).

- **Voedselproductie:** Land- en tuinbouwbedrijven komen tegemoet aan één van de basisbehoeften van de mens, voedselzekerheid. Er kan bijgevolg gesteld worden dat de producten van land- en tuinbouwondernemingen een menselijke behoefte dekken en dus een positieve impact hebben op de maatschappij. De recente en minder recente schandalen inzake dioxines, hormonen en verschillende dierenziektes en hun impact op de menselijke gezondheid, tonen aan dat niet alle productieprocessen in de land- en tuinbouw enkel leiden tot de gewenste eetbare en niet-eetbare consumptiemiddelen. Door onverantwoordelijke omgang met inputs en eindproducten, met eventuele ziektes als gevolg, kan voedselproductie dus ook een negatieve impact hebben op de maatschappij.
- **Niet-eetbare productie:** Naast land- en tuinbouwproducten bestemd voor menselijke of dierlijke consumptie, produceren boeren en tuinders ook sierplanten, energiegewassen, medicinale gewassen etc., die eveneens tegemoet komen aan een behoefte van de mens. Zo is aangetoond dat planten in de werkomgeving zorgen voor verminderde stress¹¹.
- **Tewerkstelling:** Land- en tuinbouwbedrijven zorgen voor werk en dragen daardoor mee bij aan een leefbaar platteland, al is de bijdrage van land- en tuinbouw in deze context wel sterk afgenomen. Door de afname van de totale land- en tuinbouwbevolking en de steeds toenemende mechanisering nemen land- en tuinbouw niet langer het grootste deel in van de rurale bevolking en zorgen ook niet voor het grootste aandeel in de lokale tewerkstelling (althans niet rechtstreeks). De bijdrage van land- en tuinbouw in tewerkstelling moet echter ook gezocht worden buiten de primaire sector: ook de sectoren die stroomop- en stroomafwaarts van de land- en tuinbouw werken zijn voor hun tewerkstelling afhankelijk van deze sectoren.
- **Landschap:** Eén van de meest zichtbare externaliteiten van land- en tuinbouw is de productie van een landschap en het beheren van de groene ruimte. Deze impact is evident, aangezien 46% van de totale Vlaamse oppervlakte ingenomen wordt door de land- en tuinbouw. Dat deze bijdrage positief kan zijn, getuigen de vele landbouwbedrijven die hun activiteiten diversifiëren naar hoevetoerisme¹². De aantrekkingskracht van de open ruimte en de stilte van het rurale platteland zijn een rechtstreeks gevolg van de landbouw. Het is echter mogelijk dat het landgebruik door de landbouw niet door alle stakeholders op een gelijkaardige manier geapprecieerd wordt. Landbouw grijpt immers de facto in in de natuur en legt beslag op de (voor de ene groene, voor de andere commerciële) open ruimte. De steeds intensievere landbouw heeft ook gezorgd voor het weghalen van bomen, heggen, sloten etc., en belemmert door de hoge maïsplanten 's zomers voor velen het zicht om van het mooie landschap te genieten. Het leveren van het juiste landschap vergt dus een goede afstemming met de betrokken stakeholders.

¹¹ Voor meer informatie, zie <http://www.groeninbedrijf.be/>

¹² <http://www.hoevetoerisme.be/>

- **Recreatie en welzijn:** Recreatie hangt voor een stuk samen met de landschapscreërende functie van de landbouw. Fiets- en wandelwegen, picknickplaatsen, stiltegebieden en natuurontdekkingspaden die langs landbouwgebieden liggen, bieden voor vele mensen de ideale omgeving om zich te recreëren. Langs de andere kant kunnen door de bedrijfsactiviteiten kwalijke geuren zorgen voor geurhinder en overmatige lichtproductie voor lichthinder 's nachts. Landbouwwerktuigen zijn ook vaak grote machines die getransporteerd moeten worden op rurale wegen die dikwijls niet voorzien zijn op vervoer van dergelijke dimensies en bijgevolg voor verkeershinder kunnen zorgen. Land- en tuinbouwers kunnen bijgevolg op deze punten werken om maatschappelijk verantwoord te ondernemen.
- **Zorg:** Land- en tuinbouwbedrijven blijken voor vele zorgbehoevenden een ideale locatie om nieuwe kansen te krijgen voor zelfontplooiing. Zo vinden gehandicapten, jongeren uit de bijzondere jeugdzorg en langdurig werklozen of mensen die in het normale arbeidscircuit niet terecht kunnen op land- en tuinbouwbedrijven de mogelijkheden om begeleid te worden voor een betere loopbaan of daginvulling¹³.
- **Productie van zuurstof en gebruik van lichtenergie:** Planten capteren de CO₂ uit de lucht en produceren zuurstof voor mens en dier. Daarbij benutten ze op maximale wijze de quasi constante, gratis energiebron van de zon. Op deze manier onderhouden land- en tuinbouw de basis van de ecologische processen en levensondersteunende systemen.
- **Emissies:** CH₄, CO₂, N₂O en NH₄ zijn gassen die vrijkomen bij de land- en tuinbouwproductie en ofwel bijdragen tot het broeikasgasprobleem (CH₄, CO₂, N₂O) of zorgen voor verzuring en eutrofiëring (NH₄). Daarbij komt CH₄ voornamelijk vrij uit de spijsvertering bij runderen, CO₂ bij de verbranding van fossiele brandstoffen, N₂O bij denitrificatie in de bodem en NH₄ bij mestproductie.
- **Habitatcreatie en biodiversiteit:** Door de bedrijfsactiviteiten zorgen land- en tuinbouw voor de ideale omstandigheden waarin bepaalde dieren en planten kunnen gedijen. Op deze manier houdt de land- en tuinbouw de biodiversiteit van planten en dieren mee in stand. Daartegenover staat echter ook dat de landbouw mee verantwoordelijk is voor de achteruitgang van de biodiversiteit voor andere planten en dieren. Het vinden van het juiste evenwicht bij habitat- en biodiversiteitscreatie is weerom een oefening die zich zal moeten voltrekken in overleg met de betrokken stakeholders.
- **Grondwater:** Bodems die goed onderhouden zijn, hebben een hoog waterbergend vermogen en spelen een belangrijke rol in het reguleren van waterbewegingen. Zowel overstromingen als verdroging worden door een goed beheer van de bodem geminimaliseerd. Door overmatig gebruik van pesticiden, nitraten en fosfaten komen echter (toxische) resthoeveelheden van deze stoffen in het grondwater terecht die schadelijk zijn voor de menselijke consumptie. Daarnaast zijn verschillende neveneffecten van de landbouwactiviteiten verantwoordelijk voor een verlaagde bodemkwaliteit met bodemerosie als gevolg. Modderstromen, bodemscheuren, aantasting van het landschap etc., zijn dus negatieve gevolgen van onzorgvuldige

¹³ In Vlaanderen is het Steunpunt Groene Zorg een centraal contactpunt voor dergelijke initiatieven (www.groenezorg.be)

landbouwactiviteit. Bovendien zorgen hoge nutriëntengehaltes voor eutrofiëring (algengroei) van het oppervlaktewater, nadelig voor het waterleven. Het is duidelijk dat maatschappelijk verantwoord ondernemen impliceert dat deze laatste effecten geminimaliseerd worden.

- **Dierenwelzijn:** De basis van veeteelt is dat de dieren huisvesting, voeder en verzorging krijgen in ruil voor de zuivel- of vleesproducten die ze aan de mens geven. De bescherming en verzorging die de mens daarbij aan de dieren biedt, is voor vele mensen de charme aan de land- en tuinbouw. Door de homogenisering en industrialisatie van de dierlijke productie is de leefruimte die de dieren krijgen echter soms zeer beperkt geworden. De kostenminimaliserende maatregelen ter verhoging van voederconversieratio's, plaatsgebruik, dooradering van het vlees, transportkosten etc., leiden tot dierlijke stress en leed, wat op maatschappelijke weerstand stoot (Blandford and Fulponi, 1999). De genetische homogeniteit in vele land- en tuinbouwproducten maakt bovendien dat deze vatbaarder zijn geworden voor grote epidemieën en plagen. Recente crisissen zoals BSE, vogelpest en varkenspest hebben daarbij voor grote maatschappelijke kosten gezorgd.

Bovenstaande lijst heeft niet de pretentie een exhaustieve opsomming te zijn van *alle* effecten die kunnen gegenereerd worden door de land- en tuinbouw. Als economische sector wordt de land- en tuinbouw eveneens gekenmerkt door diversiteit en ondernemerschap wat maakt dat de effecten even breed zijn als het aantal productieprocessen en omgevingen er zijn. Toch zijn de belangrijkste positieve en negatieve effecten die de land- en tuinbouw op de economie, de maatschappij en de natuurlijke omgeving heeft, opgenomen, en meteen de punten aangeduid waar ze hun maatschappelijke verantwoordelijkheid kunnen opnemen om aan een duurzame ontwikkeling bij te dragen.

6. Conclusie

Deze publicatie past in een reeks onderzoeken die binnen Stedula zullen uitgevoerd worden ter ondersteuning van een beleid dat gericht is op het stimuleren van duurzaam ondernemen in de landbouw. Daarbij is vertrokken van het uitgangspunt dat duurzame landbouw niet alleen een nieuw ondernemersmodel behoeft, maar ook een nieuw overheidsmodel. Verschillende overheden geven aan dat ze zich tot op zekere hoogte willen terugtrekken uit de markt en meer initiatief en verantwoordelijkheid willen geven aan ondernemingen om de maatschappij naar een hogere welvaart te leiden. Maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen, dat de vrijwillige integratie van maatschappelijke doelstellingen als centrale doelstelling heeft, past perfect in dit plaatje.

Om duurzaamheid ingang te laten vinden bij land- en tuinbouwers, moet het echter vertaald worden op een manier die aansluit bij de realiteit van de land- en tuinbouwondernemer. Centraal in deze publicatie stond daarom de vraag *waarom* een ondernemer duurzaam zou ondernemen, ongeacht de activiteit of de grootte van zijn of haar onderneming. Verschillende empirische en theoretische bronnen werden samengebracht om aan te geven dat er instrumentele, integratieve, politieke en ethische argumenten zijn om de individuele ondernemers tot duurzaamheid te bewegen.

Bovendien is het duidelijk uit de analyse dat enerzijds MVO slechts in beperkte mate onderzocht is op kleine ondernemingen, maar dat anderzijds een aantal inzichten uit de MVO literatuur voor grote ondernemingen van grote waarde kunnen zijn voor een dergelijk onderzoek. In een volgende onderzoeksfase is het dan ook de bedoeling om de realiteit van MVO op de (land- en tuinbouw-) KMO gestalte te geven en aan te geven *hoe* ondernemers met duurzaamheid aan de slag kunnen gaan.

7. Referenties

Adachi, Y.: 1999, "Inefficiencies in Public Policies", *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice* 1(2), 225-236.

Akerlof, G. A.: 1970, "The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism", *The Quarterly Journal of Economics* 84(3), 488-500.

Anderson, S. and J. Cavanagh: 2000, *The Rise of Corporate Global Power* (Institute for Policy Studies, Washington).

Arora, S. and S. Gangopadhyay: 1995, "Toward a Theoretical Model of Voluntary Overcompliance", *Journal of Economic Behavior and Organization* 28(3), 289-309.

Arrow, K. J.: 1971, *Essays in the Theory of Risk Bearing* (North Holland Publishing, Amsterdam).

Axelrod, R.: 1984, *The Evolution of Cooperation* (Basic Books, New York).

BITC: 2002, *Engaging SMEs in Community and Social Issues* (Business in the Community, London).

Blandford, D. and L. Fulponi: 1999, "Emerging Public Concerns in Agriculture: Domestic Policies and International Trade Commitments", *European Review of Agricultural Economics* 26(3), 409-424.

Bowen, H. R.: 1953, *The Social Responsibilities of the Businessman* (Harper & Row, New York).

Carroll, A. B.: 1979, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review* 4(4), 497-505.

Carson, D., S. Cromie, P. McGowan, and J. Hill: 1995, *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach* (Prentice Hall, London).

Castka, P., M. A. Balzarova, C. J. Bamber, and J. M. Sharp: 2004, "How Can SMEs Effectively Implement the CSR Agenda? A UK Case Study Perspective", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 11(3), 140-149.

Clarkson, M. B. E.: 1995, "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review* 20(1), 92-117.

Cochran, P. L. and R. A. Wood: 1984, "Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *Academy of Management Journal* 27(1), 42-56.

Cramer, J.: 2002, *Ondernemen Met Hoofd En Hart* (Koninklijke Van Gorcum, Assen).

Curran, J. and R. A. Blackburn: 2001, *Researching the Small Enterprise* (Sage, London).

- Dandridge, T. C.: 1979, "Children Are Not "Little Grown-Ups": Small Business Needs Its Own Organizational Theory", *Journal of Small Business Management* 17(2), 53-57.
- Davis, K.: 1967, "Understanding The Social Responsibility Puzzle. What Does The Businessman Owe to Society", *Business Horizons* 10(4), 45-51.
- Davis, K.: 1973, "The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities", *Academy of Management Journal* 16(2), 312-322.
- Dawson, S., J. Breen, and L. Satyen: 2002, "The Ethical Outlook of Micro Business Operators", *Journal of Small Business Management* 40(4), 302-313.
- Dentchev, N. A.: 2004, "Corporate Social Performance As a Business Strategy", *Journal of Business Ethics* 55(4), 397-412.
- Donaldson, T. and T. W. Dunfee: 1994, "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review* 19(2), 252-284.
- Donaldson, T. and L. E. Preston: 1995, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review* 20(1), 65-91.
- Donckels, R. and J. Lambrecht: 1995, "Networks and Small Business Growth: An Explanatory Model", *Small Business Economics* 7(4), 273-289.
- Dyllick, T. and K. Hockerts: 2002, "Beyond the Business Case for Corporate Sustainability", *Business Strategy and the Environment* 11(), 130-141.
- EMSF: 2004a, Final results & recommendations (European Commission, Brussels).
- EMSF: 2004b, Report of the round table on 'Fostering CSR among SMEs'
- European Commission: 2001, Promoting a European framework for corporate social responsibility: Green paper (Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg).
- European Commission: 2002, Corporate social responsibility: A business contribution to sustainable development (Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg).
- European Commission: 2003a, Aanbeveling van de Commissie van 06/05/2003 betreffende de definitie van kleine, middelgrote en micro-ondernemingen (Commissie van de Europese Gemeenschappen, Brussels).
- European Commission: 2003b, Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility (Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg).
- European Commission: 2004, The Common Agricultural Policy Explained (European Communities, Brussels).

Fombrun, C. and M. Shanley: 1990, "What's In a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal* 33(2), 233-258.

Friedman, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New Yorks Time Magazine, 32-33, 122, 126. 13-9-1970.
Ref Type: Magazine Article

Garriga, E. and D. Melé: 2004, "Corporate Social Responsibility: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics* 53(1), 51-71.

Gladwin, T. N., J. J. Kennely, and T.-S. Krause: 1995, "Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research", *Academy of Management Review* 20(4), 874-907.

Granovetter, M. S.: 1985, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology* 91(3), 481-510.

Hardin, G.: 1968, "The Tragedy of the Commons", *Science* 162(3859), 1243-1248.

Hart, S. L.: 1995, "A Natural-Resource Based View of the Firm", *Academy of Management Review* 20(4), 986-1014.

Hill, C. W. L.: 1990, "Cooperation, Opportunism and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory", *Academy of Management Review* 15(3), 500-513.

Hussain, S. S.: 1999, "The Ethics of 'Going Green': the Corporate Social Responsibility Debate", *Business Strategy and the Environment* 8(4), 203-210.

Jackson, J.: 1998, "Business Ethics, Overview", *Encyclopedia of Applied Ethics* 1(), 397-411.

Jones, T. M.: 1995, "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", *Academy of Management Review* 20(2), 404-437.

Jongeneel, R.: 2003, "Het Stakeholder-Model: Over Economie, Bedrijfsethiek En Landbouw", *Tijdschrift Voor Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek in De Landbouw* 18(4), 197-207.

KPMG: 2002, KPMG International Survey of Corporate Sustainability Reporting 2002 (KPMG Global Sustainability Services, Amsterdam).

Leopold, A.: 1948, *A Sand County Almanac* (Oxford University Press, London).

Margolis, J. D. and J. P. Walsh: 2003, "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business", *Administrative Science Quarterly* 48(2), 268-305.

Mathijs, E.: 2004, *De Nieuwe Landbouw* (Acco, Leuven).

McWilliams, A. and D. Siegel: 2001, "Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective", *Academy of Management Review* 28(1), 117-127.

- Nooteboom, B.: 1994, "Innovation and Diffusion in Small Firms: Theory and Evidence", *Small Business Economics* 6(5), 327-347.
- Observatory of European SMEs: 2002, European SMEs and social and environmental responsibility (Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg).
- Observatory of European SMEs: 2003, Competence Development in SMEs (European Commission, Brussels).
- Orlitzky, M. and J. D. Benjamin: 2001, "Corporate Social Performance and Firm Risk: A Meta-Analytic Review", *Business & Society* 40(4), 369-396.
- Orlitzky, M., F. L. Schmidt, and S. L. Rynes: 2003, "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis", *Organization Studies* 24(3), 403-441.
- Perman, R., Y. Ma, J. McGilvray, and M. Common: 2003, Natural Resource and Environmental Economics, Third edition (Pearson Education Limited, Harlow).
- Porter, M. E. and C. van der Linde: 1995a, "Green and Competitive: Ending the Stalemate", *Harvard Business Review* 73(5), 120-134.
- Porter, M. E. and C. van der Linde: 1995b, "Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship", *Journal of Economic Perspectives* 9(4), 97-118.
- Prakash, A.: 2001, "Why Do Firms Adopt 'Beyond-Compliance' Environmental Policies?", *Business Strategy and the Environment* 10(5), 286-299.
- Pretty, J. N., C. Brett, D. Gee, R. E. Hine, C. F. Mason, J. I. L. Morison, H. Raven, M. D. Rayment, and G. van der Bijl: 2000, "An Assessment of the Total External Costs of UK Agriculture", *Agricultural Systems* 65(2), 113-136.
- Quinn, J. J.: 1997, "Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business", *Journal of Business Ethics* 16(2), 119-127.
- Reinhardt, F.: 1999, "Market Failure and the Environmental Policies of Firms: Economic Rationales for "Beyond Compliance" Behavior", *Journal of Industrial Ecology* 3(1), 9-21.
- Rhodes, R. A. W.: 1996, "The New Governance: Governing Without Government", *Political Studies* 44(3), 652-667.
- Ruhnka, J. C. and H. Boerstler: 1998, "Governmental Incentives for Corporate Self-Regulation", *Journal of Business Ethics* 17(), 309-326.
- Russo, M. V. and P. A. Fouts: 1997, "A Resource-Based Perspective On Corporate Environmental Performance and Profitability", *Academy of Management Journal* 40(3), 534-559.
- Salamon, L. M.: 2002, The Tools of Government: a Guide to the New Governance (Oxford University Press, Oxford).

Sen, A.: 1987, *On Ethics & Economics* (Blackwell Publishing, Oxford).

Sethi, S. P.: 1979, "A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns", *Academy of Management Review* 4(1), 63-74.

Shrivastava, P.: 1995, "The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability", *Academy of Management Review* 20(4), 936-960.

Smeltzer, L. R., G. L. Fann, and V. N. Nikolaisen: 1988, "Environmental Scanning Practices in Small Business", *Journal of Small Business Management* 26(3), 55-62.

Smith, A.: 1776, *Wealth Of Nations* (Oxford University Press, Oxford).

Spence, L. J.: 1999, "Does Size Matter? The State of the Art in Small Business Ethics", *Business Ethics: A European Review* 8(3), 163-174.

Spence, L. J. and J. F. Lozano: 2000, "Communicating About Ethics With Small Firms: Experiences From the U.K. and Spain", *Journal of Business Ethics* 27(1/2), 43-53.

Stigler, G. J.: 1971, "The Theory of Economic Regulation", *The Bell Journal of Economics and Management Science* 2(1), 3-21.

Stone, C. D.: 1975, *Where the Law Ends. The Social Control of Corporate Behavior* (Harper & Rowe, New York).

Tegtmeier, E. M. and M. D. Duffy: 2004, "External Costs of Agricultural Production in the United States", *International Journal of Agricultural Sustainability* 2(1), 1-20.

Thompson, J. K. and H. L. Smith: 1991, "Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research", *Journal of Small Business Management* 29(1), 30-44.

Tilley, F.: 1999, "The Gap Between The Environmental Attitudes and The Environmental Behaviour of Small Firms", *Business Strategy and the Environment* 8(4), 238-248.

Tilley, F.: 2000, "Small Firm Environmental Ethics: How Deep Do They Go?", *Business Ethics: A European Review* 9(1), 31-41.

Turban, D. B. and D. W. Greening: 1996, "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees", *Academy of Management Journal* 40(3), 658-672.

van Marrewijk, M.: 2003, "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion", *Journal of Business Ethics* 44(2), 95-105.

Verhees, F. J. H. M. and M. T. G. Meulenbergh: 2004, "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", *Journal of Small Business Management* 42(2), 134-154.

- Vyakarnam, S., A. Bailey, A. Myers, and D. Burnett: 1997, "Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms", *Journal of Business Ethics* 16(15), 1625-1636.
- Wartick, S. L. and P. L. Cochran: 1985, "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review* 10(4), 758-769.
- WCED: 1987, *Our Common Future* (Oxford University Press, Oxford).
- Weimer, D. L. and A. R. Vining: 2004, *Policy Analysis: Concepts and Practice*, 4th edition (Prentice Hall, New Jersey).
- Welsh, J. A. and J. F. White: 1981, "A Small Business Is Not a Little Big Business", *Harvard Business Review* 59(4), 18-32.
- Wheeler, D., B. Colbert, and R. E. Freeman: 2003, "Focussing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World", *Journal of General Management* 28(3), 1-28.
- Williamson, O. E.: 1985, *The Economic Institutions of Capitalism* (The Free Press, New York).
- Wood, D. J.: 1991, "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review* 16(4), 691-718.
- Zadek, S.: 1998, "Balancing Performance, Ethics, and Accountability", *Journal of Business Ethics* 17(13), 1421-1441.

